

Bertrand DUSÉHU

 GERESO

GAGNER EN LEADERSHIP

7 ressources indispensables
pour devenir un manager leader



3^e édition

MANAGEMENT ET LEADERSHIP

GAGNER EN LEADERSHIP

COLLECTION MANAGEMENT

Gagner en leadership

7 ressources indispensables pour devenir un manager leader

Auteur : Bertrand DUSÉHU

Édition 2020

© GERESO Édition 2016, 2018, 2020

Direction de collection : Catherine FOURMOND

Suivi éditorial et conception graphique intérieure : GERESO Édition

Illustration : © IR_Stone/gettyimages.fr

www.gereso.com/edition

e-mail : edition@gereso.fr

Tél. 02 43 23 03 53 - Fax 02 43 28 40 67

Reproduction, traduction, adaptation interdites

Tous droits réservés pour tous pays

Loi du 11 mars 1957

Dépôt légal : Mars 2020

ISBN : 978-2-37890-350-3

EAN 13 : 9782378903503

ISBN numériques :

eBook : 978-2-37890-504-0

ePub : 978-2-37890-505-7

Kindle : 978-2-37890-506-4

GERESO SAS au capital de 160640 euros - RCS Le MANS B 311 975 577
Siège social : 38 rue de la Teillaie - CS 81826 - 72018 Le Mans Cedex 2 - France



www.la-librairie-rh.com

la librairie **RH**
by GERESO

À Bibou

*Pour ce demi-siècle passé à tes côtés ;
pour ta patience et ton indéfectible soutien.*

Sommaire

Introduction	11
Chapitre 1 - Se connaître	15
Connais-toi toi-même.....	16
Type dominant et type exécutant.....	19
Questionnaire d'évaluation de prédominance de type.....	21
Introversion et extraversion	23
Questionnaire d'évaluation du degré d'introversion/extraversion-stabilité/impulsivité	28
Dominante ac ou ca (extraverti impulsif)	29
Dominante ab ou ba (extraverti stable).....	30
Dominante bc ou cb (introverti impulsif).....	30
Dominante bd ou db (introverti stable)	30
Objectivité = objet, subjectivité = sujet	31
Il n'est pas nécessaire de changer... ..	33
Questionnaire 360	37
Chapitre 2 - Le travail sur soi en vue de l'action	41
Comportements Réactifs, Préactifs et Proactifs	42
Réactivité contrainte et réactivité adaptative	43
L'automotivation signe de la confiance en soi	47
Les critères du professionnalisme.....	49
Envergure managériale	49
Écoute active	49
Engagement	51

Combativité	52
Remise en cause	52
Organisation	53
Sociabilité	54
Concrétisation	55
Facteur d'unité.....	55
Expertise.....	57
Autoévaluation des critères du professionnalisme.....	60
Chapitre 3 - Créer et faire vivre une équipe	63
Équipe vs individualisme ?	64
Expression, communication et pensée personnelle.....	67
1. Être responsable et être sociable	68
2. Posséder une pensée personnelle	69
3. Savoir partager sa pensée avec autrui	69
4. Savoir écouter autrui	71
5. Savoir s'affronter sans rentrer en conflit.....	73
La reconnaissance individuelle ou feed-back	75
Le signe de reconnaissance doit être adapté et authentique ...	80
Autoévaluation de la gestion des signes de reconnaissance ou feed-back	82
La résolution de problèmes vue par la Gestalt Théorie.....	84
Être un leader « progressiste »	85
Chapitre 4 - Être le personnage central	89
Le leadership est indispensable	90
Être un leader c'est piloter, guider et motiver.....	93
Les indispensables pour donner confiance	97
Le respect.....	98
L'authenticité	98
La conformité.....	99
L'innovation	100
Faire vivre une équipe	101
Êtes-vous plus manager ou plus leader ?.....	103
Conseils pour gagner en leadership.....	105

Chapitre 5 - Donner du sens à sa vie	113
La motivation (de soi/des autres) premier facteur de sens	114
La satisfaction de ses besoins	117
L'assertivité.....	121
Questionnaire d'assertivité.....	123
Caractéristiques de l'assertivité	129
Agressivité - passivité - passivité agressive.....	132
L'assertivité et sa forme de leadership.....	134
Chapitre 6 - Avoir une autorité légitime	137
L'autorité ça se mérite.....	138
Les différentes sources d'autorité	138
1 ^{re} source : L'autorité structurelle (autorité du statut)	139
2 ^e source : L'autorité sapientale (autorité du savoir, de l'expérience)	139
3 ^e source : L'autorité d'ascendant personnel (autorité de l'être).....	140
Accroître son autorité	142
L'autorité efficace et reconnue	145
Les pièges de la pseudo-autorité.....	147
Feuille de route du manager.....	151
Les contre-indications au management efficace	152
La fragilité psychologique.....	153
Les difficultés d'adaptation	154
Les perturbations de la sociabilité.....	155
Chapitre 7 - Faire preuve de créativité	159
Qu'est-ce que la créativité ?	160
Les différents inhibiteurs de la créativité	161
Nier sa capacité créative	161
Avoir une attitude négative.....	161
Suivre aveuglément les règles.....	162
Faire des suppositions.....	162
Réagir en fonction de ses propres préjugés.....	162
Avoir peur d'échouer	163

Être logique et raisonnable	163
Être sous stress intense et/ou prolongé	163
Comment désinhiber sa créativité ?	164
Comment arriver à croire que vous êtes créatif ?	164
Avoir une attitude positive	168
Tordre le cou aux règles.....	169
Être factuel.....	171
Faire taire ses préjugés.....	171
Prendre des risques.....	171
Manager son stress	172
Qu'est-ce que le lâcher-prise ?	172
Les indicateurs de la nécessité du lâcher-prise	174
Les conditions du lâcher-prise	176
Se connaître soi-même.....	176
Développer son assertivité	178
Être équitable et authentique.....	179
Être autonome et responsable	180
Accepter et s'adapter aux circonstances.....	182
Moyens et stratégies pour lâcher prise	182
Apprendre à gérer ses priorités	182
Savoir prendre du recul	184
Apprendre à être égoïste	185
Faire des choix judicieux	186
Conclusion	191
À vous maintenant.....	191
À propos de l'auteur.....	193

Introduction

Dans un univers industriel de plus en plus exigeant en termes de qualité et de productivité, le manager se trouve confronté à un nouvel enjeu, posséder un leadership suffisant afin d'utiliser au mieux la synergie de son équipe dans le but, d'une part de responsabiliser et d'autonomiser ses collaborateurs pour une plus grande efficacité, et d'autre part de perdre le moins d'énergie possible à des tâches et à des résolutions de problèmes que ses subordonnés peuvent prendre en charge.

Tout manager n'est pas leader. Pourtant, tout manager devrait prendre en compte cet aspect indispensable qu'est le leadership, non seulement pour gagner en autorité légitime, mais surtout pour vivre sa vie professionnelle avec le plus d'efficacité possible. Être manager aujourd'hui allie la complexité de la mission managériale à des exigences de plus en plus drastiques génératrices de stress à long terme, dont certains managers paient le prix fort du fait d'un manque de recul vis-à-vis de leur mission et de leurs hiérarchiques. Le leadership requiert certaines qualités, qui acquises, permettent au manager plus de latitude dans sa pratique managériale et un équilibre plus satisfaisant entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle. Pourquoi ? Parce que le leadership n'est envisageable qu'à la condition que le manager ait une connaissance de lui profonde et authentique, dans sa vision de lui-même, dans ses manières d'être et ses manières de faire, mais aussi dans ses buts et les priorités qu'il élabore afin de les atteindre.

Le management est une fonction de pouvoir. Qui dit pouvoir, dit danger, si ce pouvoir n'est pas maîtrisé à sa juste valeur. La conscience

de ce qu'est l'autorité légitime est un point fondamental pour toute personne désirant acquérir ou développer son leadership dans une acceptation humaniste et progressiste. Comme tout acte formateur et structurant, travailler son leadership demande de la discipline et une capacité à la remise en question plus ou moins importante en fonction de la connaissance antérieure que le manager possède de lui-même.

Le préalable à ce travail est donc, en premier lieu, une connaissance de soi sans complaisance, mais sans « flagellation », afin de connaître sa nature intrinsèque et comment celle-ci pourra servir, ou desservir, dans le cadre de la mission managériale. Le manager idéal n'existe pas ! Le manager doit être capable d'utiliser au mieux ses capacités, tout en surveillant ses fragilités afin que celles-ci ne le fassent pas agir de façon négative, et utilisant ses capacités il doit aussi appréhender quelles potentialités lui permettront de faire progresser ou d'acquérir du leadership. Ce premier travail ne nécessite ni divan ni spécialiste onéreux, simplement une bonne dose d'authenticité et d'humilité.

Cette connaissance de base acquise, le second volet est le travail sur soi en vue de l'action. Il est de plus en plus demandé aux managers, et même à ses collaborateurs, d'avoir des comportements proactifs, d'être capable d'anticiper certaines actions au lieu de continuer à avoir des comportements réactifs, à « combattre le mal sans en chercher la cause ». Ce changement d'attitude requiert une capacité à faire évoluer sa façon de penser et son rapport global au travail et à l'équipe.

La création de l'équipe ou la modification des façons d'être et de faire est la troisième étape dans la mise en place du leadership. L'autorité et le pouvoir légitimes sont donnés en premier lieu par les autres, surtout ses équipiers : il est donc indispensable pour le manager de connaître certains outils afin d'être plus facilement légitimé par ses collaborateurs dans le cadre de sa mission quotidienne.

Afin que son leadership soit effectif et efficace, le manager doit toujours être le personnage central, celui qui donne confiance, celui qui rassure, celui qui entraîne. Il est donc essentiel qu'il connaisse les ingrédients afin que la confiance s'instaure entre lui et ses équi-

piers ; qu'il appréhende aussi son degré de managership et son degré de leadership, et les moyens d'entretenir ou de faire progresser ce dernier.

Le travail sur soi, sur ses comportements, sur ses façons de faire doit avoir pour but, non seulement l'efficacité personnelle et professionnelle, mais surtout l'amplification du sens donné à sa propre vie, en gardant à l'esprit que donner du sens à sa vie s'entend dans une vision globale, aussi bien professionnelle que personnelle. Ne donner du sens qu'à sa vie professionnelle crée un déséquilibre qui ne peut engendrer tôt ou tard que des résultats négatifs au niveau personnel et qui à la longue soit perturbera les capacités de travail du manager, soit amplifiera son « non-sens » personnel.

Le manager devant donc posséder une autorité légitimée par autrui, autorité qui ne provient pas du statut qu'il possède dans l'entreprise mais d'une autorité « naturelle » et pragmatique, il doit aussi être conscient des pièges de la pseudo-autorité et des contre-indications à un management efficace, et ainsi œuvrer à toujours employer son autorité de façon juste et adaptée.

En dernier lieu le manager gagnera encore en leadership s'il sait faire preuve de créativité et s'il utilise et donne des outils pour que ses collaborateurs soient créatifs aussi. Il doit donc comprendre comment devenir plus créatif et comment susciter la créativité chez ses équipiers. Ce dernier point est un enjeu crucial pour l'entreprise, l'innovation face à la concurrence étant une des clefs de la compétition professionnelle.

À chaque chapitre correspond une analogie avec les sept merveilles du monde antique. Ces sept merveilles sont le fruit d'un travail collectif mené par des individus hors du commun. Parce qu'il est important de comprendre que chacun de nous est détenteur de qualités, parfois potentielles, qui lorsqu'elles sont intelligemment travaillées peuvent créer des « merveilles » en termes de comportements et d'attitudes, en vue de réalisations concrètes. Le manager qui travaille ses qualités peut devenir un manager « insoupçonné », pour lui et pour les autres. Même s'il ne devient pas charismatique, il peut plus facilement devenir « exemplaire » pour ses collaborateurs, qui alors le suivront plus aisément, surtout lors de périodes

difficiles. Chaque merveille de l'antiquité a pour genèse, soit un rêve, soit un désir, concrétisé par le « génie » humain. Ceux qui les ont rêvés, désirés, conçus n'étaient pas des individus communs ; un manager s'il veut sortir du lot ne peut le faire qu'avec ce leadership qui lui permettra de transcender son équipe et de réaliser ce qu'un simple manager ne pourrait envisager.

Tout au long de ce livre, vous aurez des exercices à réaliser afin d'améliorer, si besoin est, la connaissance de vous-même. Pour chaque exercice la seule consigne est de répondre le plus spontanément possible et si le résultat ne vous convient pas, d'être capable de prendre du recul en laissant le livre de côté quelques heures et de réfléchir ensuite à la raison de ce résultat. Tout comme un Tweet écrit sous l'emprise d'une émotion, et qui fait souvent écrire les plus belles « conneries » même aux gens soi-disant les plus « intelligents », un exercice de connaissance de soi peut être émotionnellement dérangent pour les personnes n'ayant pas une aptitude à l'introspection. Il faut se voir tel que l'on est, même si l'image est éloignée de celle que l'on voudrait avoir de soi. Le leadership s'il se veut progressiste et humaniste est le fait de managers ayant un ego fort, fort étant à comprendre au sens étymologique du terme¹. Si vous avez un ego démesuré prenez garde ! Le manque d'humilité et d'authenticité ne peut que produire des dérives autocratiques, diamétralement opposées à la vision du leadership évoquées dans ce livre.

Gardez toujours à l'esprit que l'être humain est un système ouvert, c'est-à-dire qu'il est constamment en devenir, en croissance, et qu'il peut, s'il le veut, progresser encore et toujours. Travaillez vos qualités, faites croître vos potentialités et laissez vos faiblesses en l'état. Plus vos qualités seront utilisées, plus vos potentialités pourront se révéler et devenir des aptitudes et moins vos faiblesses émergeront, à tel point qu'elles disparaîtront souvent aux yeux des autres, et si par « malheur » elles émergent parfois, elles seront minimisées par le fait que vos qualités prévalent et de loin.

1. *Du latin fortis « vigoureux, solide » et « courageux ».*

Chapitre 1

Se connaître

1^{re} analogie : La pyramide de Kéops

La connaissance de soi s'apparente à une découverte. Tout comme un égyptologue aguerri découvrira parfois, lors de l'exploration d'une nouvelle pyramide, des choses insoupçonnées ou certaines qu'il pressentait, l'homme qui travaille à se connaître approfondira la découverte de lui-même jusqu'à toucher aux fondements de sa personnalité. La pyramide de Kéops est un lieu de mémoire et de sépulture composé de deux chambres funéraires recélant les trésors du pharaon. Telle une pyramide, l'être humain est lui-même lieu de mémoire des ancêtres qui l'ont précédé et qui sont à l'origine de son existence, car en chaque être il y a une partie de cette mémoire ancestrale enfouie dans chacune de ses cellules ainsi que dans les profondeurs de son inconscient ; recélant des trésors car l'être humain possède en lui des ressources qui peuvent devenir des qualités, des aptitudes, à condition qu'il accomplisse un voyage (initiatique ?) afin de les découvrir et de les révéler.

Connais-toi toi-même

Il est malaisé de se connaître de façon authentique. Pourtant cette connaissance est la base de toute évolution la plus harmonieuse possible et surtout la plus efficace. Le précepte de Platon « Connais-toi toi-même », fait écho aux écrits de Shosan « Prends conscience de toi-même. Apprends à te découvrir. Quelle que soit l'étendue de tes connaissances, si tu ne te connais pas toi-même, tu ne connaîtras rien du monde. Réfléchis à cela² ».

Il est souvent plus facile de se cacher des choses, de se voiler la face, de réécrire la vérité sur soi afin de ne pas trop heurter notre ego, mais toutes ces stratégies d'évitement ne font que nous desservir dans l'absolu. Même si parfois le stratagème fonctionne, montrant de nous une image qui n'est pas la nôtre, une image façonnée, la fameuse « persona » de Jung³, ce masque tombera bien un jour ou l'autre au risque de nous jeter dans des abîmes, desquels nous ne pourrions réémerger autrement qu'amoindris, aux yeux des autres, mais aussi à nos propres yeux.

Un homme qui veut évoluer ne peut le faire qu'en cherchant à grimper marche après marche cet escalier qui va vers le sens que l'on veut donner à sa vie. Cette notion d'escalier, de cheminement vers le haut montre de façon symbolique ce qu'est l'ascension, qu'elle soit sociale, professionnelle ou personnelle. Une vie faite de croissance continue ressemble bien à une pyramide, chaque pierre est posée contre d'autres pierres afin de construire une base solide sur laquelle nous pourrions ajouter tout au long de notre existence des strates bien étayées, avec parfois des périodes de pause plus ou moins longues avant la reprise de l'élévation.

Dans le cadre de l'ascension personnelle qui nous occupe, qu'importe le niveau social ou le niveau professionnel, ce type d'ascension est celui qui transcende les autres, parce que c'est le seul qui va permettre de donner du sens à sa vie. L'ascension sociale et l'ascension professionnelle ne peuvent qu'être des résultantes de

2. Suzuki Shosan, Roankyō, 1648, traduit et publié sous le titre Zen & Samouraï, Albin Michel 1994.

3. Carl Gustav Jung, Dialectique du moi et de l'inconscient, Gallimard 1964.